

Farkas András¹⁸

A Z generáció menedzsment ambíciói, munkahelyi elvárásai és gazdasági hatásai – kérdőíves kutatás eredményei

A tanulmány célja, hogy feltérképezze a Z generációs (1995–2005 között született) fiatal munkavállalók menedzsment ambícióit, munkahelyi elvárásait, motivációit és ezek gazdasági hatásait Magyarországon. Az online kérdőíves kutatás során 420 fő válaszait elemeztük, különös tekintettel a szakmai fejlődés, rugalmas munkavégzés, anyagi elismerés, előrelépési lehetőségek, munkahelyi kultúra, felelősségvállalás, munka-magánélet egyensúlya, innováció, valamint a stabilitás és biztonság kérdéskörére vonatkozóan. A válaszadók csoportosítása alapján három fő munkavállalói típust azonosítottunk, és kiszámoltuk, hogy kezelésük milyen pénzügyi ráfordítást igényel egy magyar vállalat számára. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a tartós munkavállalók megtartása a legköltséghatékonyabb, míg a magas fluktuációval járó csoportok jelentős többletköltséget okoznak. A kutatás eredményei segíthetik a vállalatokat, oktatási intézményeket és döntéshozókat abban, hogy jobban támogassák a fiatalokat a vezetői szerepük felé vezető úton, valamint, hogy a magyar munkaerőpiacot a 21. század kihívásaihoz igazítsák.

Kulcsszavak: Z generáció, menedzsment ambíciók, munkahelyi elvárások, fluktuáció, HR-költségek, fiatal munkavállalók

JEL-kód: J24

Management Ambitions, Workplace Expectations, and Economic Impact of Generation Z – Results of a Questionnaire-Based Research

The aim of this study is to explore the management ambitions, workplace expectations, motivations and economic impact of Generation Z (born between 1995 and 2005) employees in Hungary. The online questionnaire survey involved 411 respondents, focusing on key topics such as professional development, flexible working conditions, financial recognition, career advancement opportunities, workplace culture, responsibility, work-life balance, innovation, and job security. Based on the segmentation of respondents, we calculated the financial resources required to manage the three main employee groups. The results highlight that retaining and developing committed employees is the most cost-effective, while high turnover groups generate significant additional costs. The findings can help companies, educational institutions and policymakers to better support young people on their way to leadership roles and to adapt the Hungarian labour market to the challenges of the 21st century.

Keywords: Generation Z, management ambitions, workplace expectations, HR costs, young employees

JEL-code: J24

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2025.28>

Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben jelentős generációváltás zajlik a munkaerőpiacon, amelynek egyik legfontosabb szereplője a Z generáció, vagyis az 1995 és 2005 között született fiatalok csoportja. Magyarországon is egyre nagyobb arányban jelennek meg a munka világában, és hamarosan a vezetői utánpótlás meghatározó bázisát jelentik majd. A Z generáció tagjai a digitális világban nőttek fel, számukra az információhoz való azonnali hozzáférés, a folyamatos tanulás és az önmegvalósítás alapvető értékek (Francis & Hoefel, 2018, p. 2). Mindez jelentősen eltér a korábbi generációk – különösen az X generáció – munkahelyi attitűdjeitől és vezetői szerepfelfogásától.

¹⁸ MSc PTE, ügyvezető igazgató notebook.hu / Digitáltech Europe Kft., email: farkasa7604@gmail.com

A Z generáció számára a munkahelyválasztásnál a legfontosabb szempontok a jó munkahelyi légkör, a fejlődési lehetőség, a rugalmas munkavégzés és a munka-magánélet egyensúlya (Töröcsik, Gubik, & Szűcs, 2016, p. 136). A nemzetközi szakirodalom is kiemeli, hogy a Z generáció olyan szervezetekben szeretne dolgozni, amelyek értékelik a véleményüket, fejlődési lehetőséget biztosítanak, és támogatják az egészséges munka-magánélet egyensúlyt (Seemiller & Grace, 2016, p. 52). A rugalmasság, a gyakori visszajelzés és a személyes fejlődési lehetőségek nem extra juttatások, hanem alapvető elvárások (Twenge, 2017, p. 112).

A jelenlegi vállalati vezetők többsége az X generációból kerül ki, akiknek nyugdíjba vonulása a következő 10-20 évben tömegessé válik. Ez a természetes generációváltás most egy olyan időszakra esik, amikor a potenciális utódok, a Z generáció tagjai, másképp gondolkodnak a munkáról, a karrieréről és a vezetésről, mint elődeik. A digitalizáció, a távmunka elterjedése, a munkahelyi rugalmasság iránti igény mind-mind új kihívásokat és lehetőségeket teremtettek a fiatal munkavállalók számára, amelyek a vezetői szerepekről alkotott elképzeléseket is átfomálták (Francis & Hoefel, 2018, p. 2).

A kutatás célja, hogy feltérképezze, miként vélekednek a Z generáció tagjai a szakmai fejlődési lehetőségekről, a rugalmas munkakörülményekről, az anyagi elismerésről, az előrelépési lehetőségekről, a munkahelyi kultúráról, a felelősségvállalásról, a munka és magánélet egyensúlyáról, az innovációról, valamint a stabilitás és biztonság kérdéséről. A menedzsment ambíciók vizsgálata nemcsak egyéni, hanem társadalmi és gazdasági szempontból is kiemelt jelentőséggel bír, hiszen a fiatalok vezetői törekvései, értékrendje és attitűdjei alapvetően meghatározzák majd a jövő munkahelyi kultúráját, a szervezetek működését és versenyképességét (Cseh & Töröcsik, 2020, p. 97).

A szakirodalom szerint a Z generáció tagjai vezetőként nem csupán a pozícióval járó hatalmat keresik, hanem a közösségre gyakorolt pozitív hatást és a személyes fejlődést is (Seemiller & Grace, 2016, p. 45). A Z generáció munkavállalói átláthatóságot, gyors karrierépítést és értelmes munkát várnak el, és kevésbé tolerálják a hierarchikus, merev szervezeti struktúrákat ugyanis, a Z generáció olyan munkahelyet keres, amely rugalmasságot, sokszínűséget és céltudatosságot kínál, és gyorsan továbbállnak, ha elvárásaik nem teljesülnek” (Singh & Dangmei, 2016, p. 6). Schroth (2019, p. 14)

Anyag és módszer

A kutatás során egy 10-15 perces, anonim online kérdőívet alkalmaztunk, amelyet 2025 tavaszán töltöttek ki a válaszadók. A mintavétel célzottan a Z generációra (1995–2005 között született fiatal munkavállalók) irányult, a végső minta nagysága 420 fő volt. A kérdőív 34 zárt és félig nyitott kérdést tartalmazott, amelyek a szakmai fejlődési lehetőségekre, rugalmas munkakörülményekre, anyagi elismerésre, előrelépési lehetőségekre, munkahelyi kultúrára, felelősségvállalásra, munka-magánélet egyensúlyára, innovációra, stabilitásra és biztonságra, valamint a vezetői ambíciókra fókuszáltak.

A kutatás során az alábbi főbb hipotéziseket vizsgáltuk:

- (1) A nagyobb felelősséggel járó feladatok vállalása pozitívan korrelál az előrelépési szándékkal
- (2) A döntéshozatalba való bevonás növeli a felelősségvállalási hajlandóságot
- (3) Az önállóság növeli az elégedettséget és elkötelezettséget
- (4) Rövid távon a szakmai fejlődés, hosszú távon a vezetői pozíció elérése a domináns karriercél
- (5) A világos karrierút növeli a hosszú távú maradási szándékot
- (6) A munkahelyi biztonság fontosabb, mint a gyors karrierépítés
- (7) A rugalmas munkavégzés növeli az elégedettséget
- (8) A rendszeres elismerés növeli az elkötelezettséget
- (9) A munka-magánélet egyensúlya fontosabb, mint a gyors előrelépés
- (10) A világos elvárások növelik a hatékonyságot
- (11) A rendszeres visszajelzés növeli a hatékonyságot

- (12) A túlzott adminisztráció csökkenti a hatékonyságot
- (13) A szakmai fejlődés növeli a hatékonyságot
- (14) A vállalati célok ismerete növeli az azonosulást
- (15) A versenyképes fizetés fontosabb, mint a szakmai fejlődés
- (16) A motiválatlan fiatalok gyakrabban gondolkodnak munkahelyváltáson.

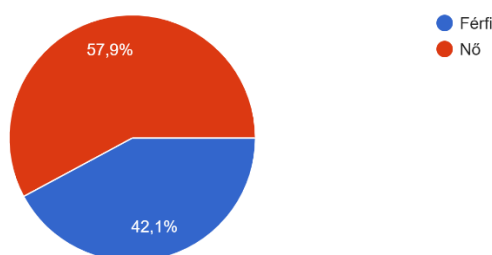
Az adatokat Google Űrlap segítségével gyűjtöttük, az eredményeket leíró statisztikai módszerekkel, százalékos megoszlásokkal, diagramokkal és kereszttáblákkal elemeztük. A válaszadók csoportosítását maradási szándék, motiváció és elkötelezettség alapján is elvégeztük. A gazdasági számításokhoz a KSH és [fizetesek.hu](https://www.fizetesek.hu) 2025-ös adatait, valamint HR szakirodalmi becsléseket használtam.

Eredmények - A minta demográfiai jellemzői

A kérdőívet 420 fő töltötte ki, 57,7%-a nő, 42,3%- férfi. Az életkori megoszlás szerint a legtöbben (62%) a 27–30 éves korosztályba tartoztak, 28,7% volt 23–26 éves, 7,1% 18–22 éves, míg 2,2% 30 év feletti. A legmagasabb iskolai végzettség tekintetében a válaszadók 34,1%-a rendelkezik BSc/BA diplomával, 33,1% középfokú végzettséggel, 18,2% MSc/MA diplomával, 11,9% felsőfokú szakképzéssel, 1,7% alapfokú végzettséggel, PhD-val pedig 0,7%.

1. Neme

420 válasz



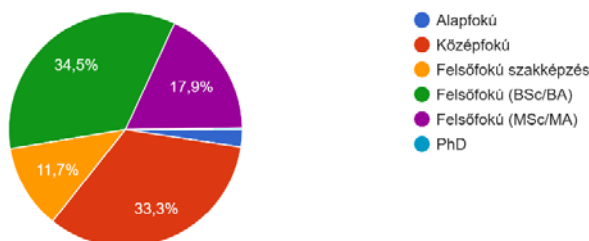
1.ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása

Figure 1: Distribution of respondents by gender

Forrás: saját szerkesztés

3. Legmagasabb iskolai végzettség

420 válasz



2.ábra: A válaszadók végzettség szerinti megoszlása

Figure 2: Distribution of respondents by educational attainment

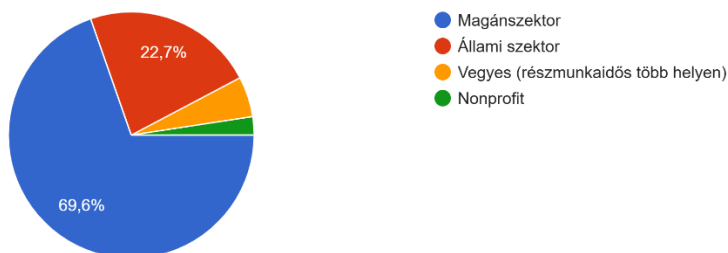
Forrás: saját szerkesztés

Munkaerőpiaci helyzet

A válaszadók 69,7%-a a magánszektorban dolgozik, 22,9% az állami szektorban, 5,2% vegyes (részmunkaidős) foglalkoztatásban, 2,2% nonprofit szektorban. A beosztás szerint 52% beosztott munkavállaló, 24,1% szakértő/specialista, 5% gyakornok/diákmunka, 4,6% csoportvezető, 3,2% középvezető, 2,2% felsővezető, 3,7% vállalkozó/cégvezető, 5,2% jelenleg nem dolgozik.

5. Milyen szektorban dolgozik?

415 válasz



3.ábra: A válaszadók munkaerőpiaci szektor szerinti megoszlása

Figure 3: Distribution of respondents by labor market sector

Forrás: saját szerkesztés

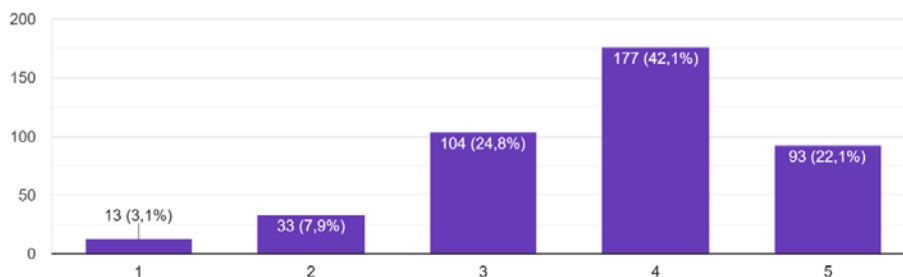
Karrierrel, munkahelyi motivációval kapcsolatos eredmények

A Z generáció tagjai számára a munkahelyi biztonság, a szakmai fejlődés és a rugalmas munkavégzés legalább olyan fontos, mint a jövedelem (Fodor & Jánosi, 2018, p. 45). A nemzetközi kutatások szerint a Z generáció munkavállalói átláthatóságot, gyors karrierépítést és értelmes munkát várnak el, és kevésbé tolerálják a hierarchikus, merev szervezeti struktúrákat (Singh & Dangmei, 2016, p. 6).

A válaszadók 64,2%-a szívesen vállal nagyobb felelősséggel járó feladatokat, és 68,2% számára fontos vagy nagyon fontos a magasabb pozíció elérése. Ez a két tényező szorosan összefügg: akik nyitottak a felelősségvállalásra, azok körében az előrelépési szándék is erősebb.

7. Mennyire szívesen vállal nagyobb felelősséggel járó feladatokat?

420 válasz



4.ábra: A felelősségvállalás fontosságának megoszlása 1-5-ös skálán

Figure 4: Distribution of the importance of responsibility on a scale of 1 to 5

Forrás saját szerkesztés

8. Mennyire fontos Önnek az előrelépés, magasabb pozíció elérése?

420 válasz

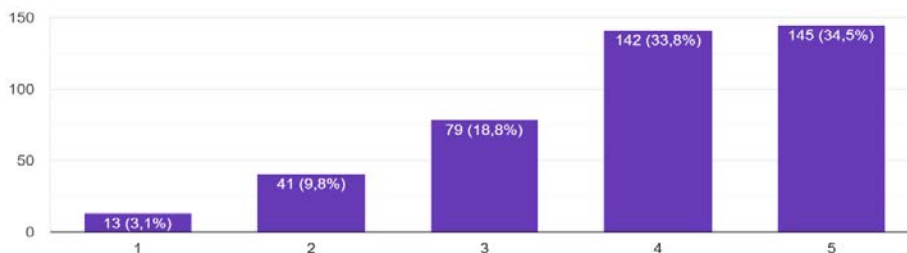
**5.ábra: Az előrelépés, magasabb pozíció fontosságának megoszlása 1-5-ös skálán**

Figure 5: Distribution of the importance of advancement and higher position on a scale of 1 to 5

Forrás saját szerkesztés

Az önállóság kiemelt jelentőségű: a válaszadók 80,8%-a számára nagyon fontos, hogy önállóan dolgozhasson, saját döntéseket hozhasson, és felelősségteljes feladatokat kapjon. Az önállóságot fontosnak tartók körében magasabb az elégedettség, és nagyobb az elkötelezettség a munkahely iránt. A munkahelyi elégedettség összességében közepes: 41% elégedett vagy nagyon elégedett jelenlegi munkahelyével, míg 30,5% inkább elégedetlen.

A karrierutak ismerete szoros összefüggést mutat a maradási szándékkal: a válaszadók 49,6%-a ismeri a cégnél elérhető karrierutakat, 32,1% részben, 18,2% nem. Akik világos karrierutat látnak maguk előtt, nagyobb arányban terveznek hosszú távon maradni a cégnél. A maradási szándékot befolyásolja a munkahelyi légkör, a fejlődési lehetőség, a vezető támogatása és a visszajelzések rendszeressége is: 27% 1 éven belül, 35,3% 1–3 éven belül, 19,7% 3–5 éven belül, 18% 5 éven túl tervez maradni jelenlegi munkahelyén.

A munkahelyi elvárások, a hatékonyság, a visszajelzés és a fejlődési lehetőségek szintén meghatározóak. A válaszadók 72,3%-a számára egyértelműek a feladataival kapcsolatos elvárások, ami pozitívan hat a munkahatékonyságra: 76,2% érzi magát hatékornak a munkájában. Az elismerés, a visszajelzés gyakorisága azonban még fejlesztendő terület: 39,7% csak alkalmanként, 29% ritkán, 18,5% gyakran kap elismerést. A szakmai képzéseken, tréningeken a válaszadók 33,8%-a ritkán, 28,5% alkalmanként, 10,9% gyakran vesz részt, és 45% szerint ezek javítják a munkahatékonyságot.

A rövid távú karriercélok között a magasabb fizetés (81,8%), a szakmai fejlődés (66,2%) és a stabilitás, biztonság (61,8%) a leggyakoribbak. Ezeket követi az előrelépés (26,5%) és a munkahelyváltás (26,8%). Hosszú távon a magas jövedelem (78,3%), a munka-magánélet egyensúlya (76,9%), valamint a szakmai elismerés (51,1%) dominál, de jelentős arányban jelenik meg a saját vállalkozás indításának vágya is (25,1%).

1.táblázat: A leggyakoribb rövid és hosszú távú karriercélok

Table 1: The most common short- and long-term career goals

Karriercél	Rövid táv	Hosszú táv
Magasabb fizetés	81,8%	78,3%
Szakmai fejlődés	66,2%	51,1%
Stabilitás, biztonság	61,8%	32,0%

Karriercél	Rövid táv	Hosszú táv
Munka-magánélet egyensúly	27,3%	76,9%
Szakmai elismerés	18,7%	51,1%
Saját vállalkozás	12,2%	25,1%

Forrás: saját szerkesztés

A Z generációs fiatalok számára a munkahelyi elvárások között kiemelt helyen szerepel a támogató vezető, a folyamatos visszajelzés és a személyes fejlődés lehetősége (Cseh & Törőcsik, 2020, p. 97).

Csoportosítás: hosszú távú elkötelezettek, bizonytalanok, vándormadarak

A válaszadók maradási szándéka alapján három fő csoport különíthető el:

- **Hosszú távú elkötelezettek** (18%): hosszú távon maradnának, magas elkötelezettség, fő motivációjuk a stabilitás, fejlődés, munka-magánélet egyensúlya.
- **Bizonytalanok** (55%): 1–5 éven belül váltanának, de motiválhatók, ha fejlődési lehetőséget, jobb visszajelzést, rugalmas munkavégzést kapnak.
- **Vándormadarak** (27%): 1 éven belül távoznának, fő motivációjuk a fizetés, jobb légkör, kevesebb stressz.

2.táblázat: A három fő csoport jellemzői és vezetői stratégiák

Table 2: Characteristics of the three main groups and leadership strategies

Csoport	Arány (%)	Elégedettség	Fő motiváció	Megtartási stratégia	Fő kockázat
Hosszú távú elkötelezettek	18	Magas	Stabilitás, fejlődés	Fejlődés, elismerés, karrierterv,	Kiegészítés, unalom
Bizonytalanok	55	Közepes	Előrelépés, fizetés	Fejlődési, visszajelzés, mentorálás, rugalmas munkavégzés	Elvándorlás, ha nincs változás
Vándormadarak	27	Alacsony	Fizetés, légkör	Gyors elismerés, egyszerű célok, pótlás előkészítése	Fluktuáció, tudásvesztés

Forrás: saját szerkesztés

Gazdasági számítás: a három csoport kezelési költségei

A Z generációs munkavállalók eltérő lojalitása, motivációja és maradási szándéka jelentősen befolyásolja a vállalatok HR-költségeit. A kutatás során három fő csoportot azonosítottunk: hosszú távú elkötelezettek, bizonytalanok és vándormadarak. Az alábbiakban részletesen

bemutatjuk, hogy egy 100 fős szervezet esetén milyen pénzügyi ráfordítással jár e három csoport kezelése, a 2025-ös magyarországi átlagbérek és HR-költségek alapján.

Kiinduló adatok (2025-ös becslés, forrás: KSH, fizetesek.hu)

- Átlagos bruttó havi bér (fiatal, diplomás): 550 000 Ft
- Átlagos fluktuációs költség (egy fő pótlása): 3 havi bér (toborzás, betanítás, kieső termelés)
- Képzési költség/fő/év: 150 000 Ft (hosszú távú elkötelezettek, bizonytalanok), 50 000 Ft (vándormadarak)
- Motivációs/elismerési költség/fő/év: 100 000 Ft (hosszú távú elkötelezettek, bizonytalanok), 30 000 Ft (vándormadarak)
- Rugalmas munkavégzés/extra juttatás/fő/év: 60 000 Ft (hosszú távú elkötelezettek, bizonytalanok), 0 Ft (vándormadarak)
- Fluktuációs arány:
 - o Hosszú távú elkötelezettek: 5%/év
 - o Bizonytalanok: 30%/év
 - o Vándormadarak: 80%/év

A csoportok aránya a mintában (100 fős szervezetben):

- Hosszú távú elkötelezettek: 18 fő
- Bizonytalanok: 55 fő
- Vándormadarak: 27 fő

1. Hosszú távú elkötelezettek

Éves költségek:

- Képzés: $18 \text{ fő} \times 150\,000 \text{ Ft} = 2\,700\,000 \text{ Ft}$
- Motiváció/elismerés: $18 \text{ fő} \times 100\,000 \text{ Ft} = 1\,800\,000 \text{ Ft}$
- Rugalmas munkavégzés/juttatás: $18 \text{ fő} \times 60\,000 \text{ Ft} = 1\,080\,000 \text{ Ft}$
- Fluktuációs költség: $18 \text{ fő} \times 5\% \times 3 \times 550\,000 \text{ Ft} = 1 \text{ fő} \times 1\,650\,000 \text{ Ft} = 1\,650\,000 \text{ Ft}$

Összesen: $2\,700\,000 + 1\,800\,000 + 1\,080\,000 + 1\,650\,000 = 7\,230\,000 \text{ Ft/év}$ Egy főre vetítve: $7\,230\,000 / 18 = 402\,000 \text{ Ft/fő/év}$

2. Bizonytalanok

Éves költségek:

- Képzés: $55 \text{ fő} \times 150\,000 \text{ Ft} = 8\,250\,000 \text{ Ft}$
- Motiváció/elismerés: $55 \text{ fő} \times 100\,000 \text{ Ft} = 5\,500\,000 \text{ Ft}$
- Rugalmas munkavégzés/juttatás: $55 \text{ fő} \times 60\,000 \text{ Ft} = 3\,300\,000 \text{ Ft}$
- Fluktuációs költség: $55 \text{ fő} \times 30\% \times 3 \times 550\,000 \text{ Ft} = 16,5 \text{ fő} \times 1\,650\,000 \text{ Ft} = 27\,225\,000 \text{ Ft}$

Összesen: $8\,250\,000 + 5\,500\,000 + 3\,300\,000 + 27\,225\,000 = 44\,275\,000 \text{ Ft/év}$ Egy főre vetítve: $44\,275\,000 / 55 = 805\,000 \text{ Ft/fő/év}$

3. Vándormadarak

Éves költségek:

- Képzés: $27 \text{ fő} \times 50\,000 \text{ Ft} = 1\,350\,000 \text{ Ft}$
- Motiváció/elismerés: $27 \text{ fő} \times 30\,000 \text{ Ft} = 810\,000 \text{ Ft}$
- Fluktuációs költség: $27 \text{ fő} \times 80\% \times 3 \times 550\,000 \text{ Ft} = 21,6 \text{ fő} \times 1\,650\,000 \text{ Ft} = 35\,640\,000 \text{ Ft}$

Összesen: $1\,350\,000 + 810\,000 + 35\,640\,000 = 37\,800\,000 \text{ Ft/év}$ Egy főre vetítve: $37\,800\,000 / 27 = 1\,400\,000 \text{ Ft/fő/év}$

A költségek tartalmazzák a képzési, motivációs, rugalmas munkavégzési és fluktuációs (pótlási) költségeket. A vándormadarak pótlása a legdrágább, míg a hosszú távú elkötelezettek fejlesztése a legköltséghatékonyabb.

3.táblázat: Számítási adatok
Table 3: Calculation data

Csoport	Arány (%)	Létszám (100 fő)	Költség/fő/év (Ft)	Összes költség/év (Ft)
Hosszú távú elkötelezettek	18	18	401 000	7 230 000
Bizonytalanok	55	55	805 000	44 275 000
Vándormadarak	27	27	1 400 000	37 880 000
Összesen	100	100	–	89 385 000

Forrás: saját szerkesztés

Megbeszélés

A kutatás eredményei igazolták, hogy a Z generációs fiatalok számára a munkahelyi elvárások és motivációk jelentősen eltérnek a korábbi generációkétól. A versenyképes fizetés, a szakmai fejlődés, a munka-magánélet egyensúlya, a támogató munkahelyi környezet és a rugalmas munkavégzés lehetősége kiemelt jelentőséggel bírnak (Töröcsik, Gubik, & Szűcs, 2016, p. 136; Fodor & Jánosi, 2018, p. 45). A vezetői ambíciók is egyre hangsúlyosabbak, de ezek szorosan összefonódnak a személyes fejlődéssel, a társadalmi hatással és a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésével (Seemiller & Grace, 2016, p. 52). A csoportosítás alapján eltérő vezetői és HR-stratégiák szükségesek:

- **A hosszú távú elkötelezettek** esetében a legfontosabb, hogy folyamatosan biztosítsuk számukra a szakmai fejlődést, az elismerést, az izgalmas, változatos feladatokat, és a munka-magánélet egyensúlyát. Rendszeres visszacsatolással, egyéni karriertervezéssel, új kihívásokkal lehet fenntartani a motivációjukat, elkerülve a kiégést vagy az unalmat.
- **A bizonytalanok** megtartásához fejlesztési lehetőségeket, világos karrierutat, rendszeres visszajelzést, mentorálást, közösségi élményeket és rugalmas munkavégzést kell kínálni. Ha ezek ellenére sem sikerül elkötelezni őket, érdemes lehet elengedni őket, és a toborzásra, utánpótlásra koncentrálni.
- **A vándormadarak** esetében a megtartás esélye alacsony, ezért célszerű gyorsan felismerni őket, egyszerű, világos feladatokat adni, és felkészülni a pótlásukra. Ha nem motiválhatók, érdemes elengedni őket, hogy a szervezet azokra fókuszálhasson, akik hosszabb távon is értéket teremtenek (Schroth, 2019, p. 14).

A gazdasági számítások alapján a hosszú távú elkötelezettek fejlesztése és megtartása a legköltséghatékonyabb, míg a bizonytalanok és különösen a vándormadarak magas fluktuációs költségeket generálnak. Ezért a HR-stratégiák kialakításánál célszerű a stabil, elkötelezett munkavállalók arányának növelésére, a bizonytalanok megtartására, és a vándormadarak arányának csökkentésére törekedni.

Következtetések

A Z generációs munkavállalók menedzsment ambícióinak és munkahelyi elvárásainak feltérképezése alapján elmondható, hogy a fiatalok számára a versenyképes fizetés, a szakmai

fejlődés, a munka-magánélet egyensúlya, a támogató munkahelyi környezet és a rugalmas munkavégzés lehetősége a legfontosabb tényezők (Twenge, 2017, p. 112; Ozkan & Solmaz, 2015, p. 3). A vezetői ambíciók is jelen vannak, de ezek szorosan kapcsolódnak a személyes fejlődéshez és a társadalmi hatáshoz.

A vállalatok, oktatási intézmények és döntéshozók számára kiemelten fontos, hogy támogassák a fiatalokat a vezetői szerepek felé vezető úton, világos karrierutakat, rendszeres visszajelzést, elismerést és szakmai fejlődési lehetőségeket biztosítsanak számukra. Ez hozzájárulhat a magyar munkaerőpiac sikeres alkalmazkodásához a 21. század kihívásaihoz, miközben a HR-költségek optimalizálása is elérhető.

Irodalomjegyzék

- CSEH, P., & TÖRŐCSIK, M. (2020). A Z generáció munkahelyi elvárásai és motivációi. *Vezetéstudomány*, 51(7-8), 92-101. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07.09>
- FODOR, M., & JÁNOSI, A. (2018). A Z generáció a munka világában – kihívások és lehetőségek. *Munkaügyi Szemle*, 62(2), 42-48.
- FRANCIS, T., & HOEFEL, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (KSH). (2025). *Átlagkeresetek Magyarországon*.
- OZKAN, M., & SOLMAZ, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- SCHROTH, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- SEEMILLER, C., & GRACE, M. (2016). *Generation Z goes to college*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SINGH, A., & DANGMEI, J. (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(6), 1-5.
- TÖRŐCSIK, M., GUBIK, A. S., & SZÜCS, K. (2016). How generations think: Research on Generation Z. *Acta Universitatis Sapientiae, Social Analyses*, 6(2), 136-147. <https://doi.org/10.1515/ausas-2016-0010>
- TWENGE, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood*. New York: Atria Books.